

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN MANAJEMEN PADA LABORATORIUM MAWAR

**Fry Medistya Anke Priyono**

Universitas Airlangga Surabaya

E-mail : fr33\_map@yahoo.com

Jalan Airlangga 4-6, Surabaya 60286, Jawa Timur, Indonesia

### ABSTRACT

*It can be argued that current financial aspect is not a guarantee for a company which has good management for non-financial aspects. Therefore, such a condition requires a concept of balanced scorecard in a company, in this case, it is a Laboratorium Mawar which is privately owned. Laboratorium Mawar tried to provide different styles of leadership to employees as a balancer of the financial aspect. Apparently, this affects job satisfaction and employee commitment seriously so that there are four aspects of the balanced scorecard that can be balanced. Job satisfaction, for example, is a positive attitude toward work in individuals who are affected by two factors: maintenance factors and motivations factors. On the contrary, organizational commitment is the belief that strong values and organizational goals, willingness affect an extra effort in order to remain becoming a member or part of the organization. The four aspects that must be embodied in this concept include the financial, customer, internal business process and learning and growth so as to make the owner have a leadership style that makes employees comfortable in the work..*

**Key words:** *balanced scorecard, leadership, job satisfaction, employee commitment.*

### PENDAHULUAN

Saat ini banyak sekali persaingan yang ketat di hampir segala bidang, termasuk pada jasa pelayanan laboratorium. Perusahaan pun harus menghadapi tantangan untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar memiliki *skills* yang mampu bersaing dengan kompetitor. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik dalam skala besar maupun kecil, misalnya saja pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha dan memiliki peran yang penting. Di dalamnya karyawan yang bekerja selalu tergantung pada seorang pemimpin. Apabila pemimpin tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik sehingga diperlukan pemimpin yang efektif dan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku anak

buahnya. Jadi, seorang pemimpin suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Peran kepemimpinan yang sangat strategis sangat penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi selain itu merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan. Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu ini menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian karena pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap

pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan.

Pemimpin juga perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi. Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pemimpin dimana apabila pemimpin mampu melaksanakan tugas dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarnya.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain dan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan sesuai kemampuan dan kepribadiannya. Setiap pemimpin dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi karyawan di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya, hal ini dikarenakan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari setiap pemimpin. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepuasan kerja juga merupakan dampak atau hasil dari keefektifan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi dan penurunan moral organisasi. Sedangkan pada tingkat individu, ketidakpuasan kerja, berkaitan dengan keinginan yang besar untuk keluar dari kerja, meningkatnya stress kerja dan munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik.

Komitmen organisasi didefinisikan oleh beberapa peneliti sebagai ukuran dari kekuatan identitas dan keterlibatan karyawan dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasi berkaitan dengan pencapaian pada pemberdayaan organisasi karena dengan komitmen yang diberikan, diharapkan kinerja dari karyawan akan meningkat dengan sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas kepada organisasi. Apabila persepsi terhadap seseorang menunjukkan sebagai pemimpin yang layak di cintai, dipercaya, di ikuti, mampu membimbing serta memenuhi kriteria pemimpin yang mampu memberikan representasi hati, maka hal tersebut akan mempengaruhi besarnya kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, pemimpin harus mempunyai kemampuan karena tanpa kemampuan, orang tidak akan mau mengikuti dan mendengarkannya selain itu pemimpin harus dapat menggugah *respect* dan simpati orang lain.

Dari latar belakang di atas, maka peneliti ingin membahas lebih jauh tentang gaya kepemimpinan owner yang menjabat pula sebagai direktur utama di Laboratorium Mawar karena hal tersebut dapat mempengaruhi kepuasan dan komitmen karyawan yang pada akhirnya dapat berdampak pada kinerja. Karena di Laboratorium Mawar, rata-rata karyawan selalu mempunyai masa kerja di atas 10 tahun dan jarang adanya keluar masuk karyawan. Tentunya hal ini menjadi pertanyaan, gaya kepemimpinan yang bagaimana sehingga karyawan memiliki loyalitas yang cukup tinggi ataukah faktor gaji yang menjadikan karyawan tetap bertahan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan di Laboratorium Mawar.

## **RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS**

### ***Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* itu sendiri terdiri dari dua kata, yaitu *scorecard* dan *balanced* dimana *scorecard* adalah kartu yang

digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan dapat pula digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata *balanced* diartikan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Sehingga jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan ekstern. Jadi, *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Selain itu juga untuk melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (drivers) kinerja masa depan.

Dalam penelitian berjudul “Balancing Work and Personal life: The Leader as Acrobat” oleh Farid A. Muna dan Ned Mansour dijelaskan bahwa pemimpin, organisasi dan Human Resources harus memperkenalkan perubahan dalam struktur kerja dan lingkungan sebagai suatu kebijakan dan praktek yang baru bagi karyawannya sehingga mampu memberi sesuatu yang seimbang dalam kehidupannya. Disini pemimpin diibaratkan sebagai seseorang yang bermain akrobat di udara yang dengan cepat harus bisa berpindah-pindah dengan seutas tali dan tentunya performance yang baik agar menghasilkan suatu pertunjukan yang menarik. Begitu pula dengan pemimpin yang mempunyai 2 aturan dimana bisa *handle* beberapa hal dengan cepat dalam perubahan lingkungan bisnis dan bisa menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Ada 6 nilai yang terdapat dalam diri tiap individu dalam menyeimbangkan kehidupan pribadi

dan pekerjaan, yaitu keluarga, teman, kesehatan, keuangan, komunitas dan pekerjaan. Jika dihubungkan dengan balance scorecard maka keenam nilai tersebut masih berhubungan 4 perspektif, yaitu :

- Perspektif keuangan
- Perspektif konstituen
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
- Perspektif proses

Intinya menjadi seorang pemimpin haruslah bisa menyeimbangkan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, jadi bekerjalah untuk hidup bukan hidup untuk bekerja.

Sedangkan dalam penelitian berjudul “Benchmarking Culture and Performance in Chinese Organization” oleh Rajendar K. Garg menjelaskan tentang perbedaan *performance* organisasi, gaya kepemimpinan dan pengambilan keputusan dari sebuah organisasi yang mempunyai tipe dan kebudayaan yang berbeda. Berbeda dengan paper sebelumnya, pada paper ini perspektif dalam balanced scorecard yang digunakan adalah:

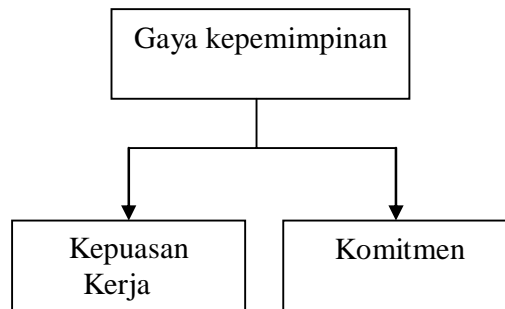
- Perspektif keuangan
- Perspektif pelanggan
- Perspektif bisnis internal
- Perspektif inovasi dan pembelajaran

Terdapat 3 macam perusahaan berbeda dimana kebudayaan dan gaya kepemimpinannya pasti berbeda pula, yaitu Foreign Owned Organization (FOO), Joint Venture dan Chinese Owned and Operated Organization (COO).

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain atau karyawannya. Dengan adanya gaya kepemimpinan, ada beberapa manfaat bagi seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam memberi

**Gambar 1**  
**Rerangka Pemikiran**



tugas kepada bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu dan harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2001).

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada individu. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena tiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya dalam bekerja. Apabila seseorang menginginkan sesuatu, pasti memiliki harapan dan akan termotivasi untuk melakukan tindakan untuk mencapai harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka yang dirasa adalah sebuah kepuasan.

Dalam kepuasan kerja, ada 2 faktor utama yang mempengaruhi, *maintenance factors* dan *motivations factors*. Adapun *maintenance factors* adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman. Kebutuhan ini menurut

Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor ini adalah sebagai berikut :

- Gaji atau upah (*Wages or Salaries*)
- Kondisi kerja (*Working Condition*)
- Kebijaksanaan dan Administrasi perusahaan (*Company Policy and Administration*)
- Hubungan antar pribadi (*Interpersonal Relation*)
- Kualitas supervisi (*Quality Supervisor*)

Sedangkan *motivation factors* adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Faktor-faktor ini adalah sebagai berikut :

- Prestasi (*Achievement*)
- Pengakuan (*Recognition*)
- Tanggung jawab (*Responsibility*)
- Pengembangan Potensi individu (*Advancement*)

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi. McNeese-Smith (1996) mendefinisikan komitmen sebagai ukuran kekuatan identifikasi karyawan untuk terlibat dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Komitmen menurut Mowdey et al (1979) adalah sebagai berikut :

- Kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan terhadap nilai serta tujuan organisasi.
- Keinginan untuk memberikan usaha terbaik terhadap organisasi.
- Hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan (pekerjaan) dalam organisasi.

### **Rerangka Pemikiran dan Hipotesis**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan di Laboratorium Mawar mempengaruhi tingkat kepuasan dan komitmen dari karyawan. Gambar 1 adalah rerangka pemikiran dari penelitian ini.

Berdasarkan kerangka pemikiran pada Gambar 1, hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

Gaya kepemimpinan direktur utama yang sekaligus *owner* mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di Laboratorium Mawar  
Gaya kepemimpinan direktur utama yang sekaligus *owner* mempengaruhi komitmen karyawan di Laboratorium Mawar

## **METODE PENELITIAN**

### **Rancangan Penelitian**

Dilihat dari tipe pertanyaan, luas kontrol yang dimiliki oleh peneliti dan fokus terhadap peristiwa kontemporer, penelitian ini merupakan penelitian studi kasus (Robert K. Yin, 2003 : 08). Lebih spesifiknya, penelitian ini adalah studi kasus deskriptif karena lebih dikehendaki untuk menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata apabila batas-batas antara fenomena dan konteks tidak tampak tegas. Tentu saja fenomena yang terjadi merupakan peristiwa-peristiwa yang tidak bisa dimanipulasi. Selain itu dalam studi kasus bisa menggunakan segala jenis bukti seperti dokumen, peralatan, wawancara dan observasi. Pada saat yang sama, beberapa studi mungkin memiliki alasan yang dapat diterima untuk tidak mempunyai satupun proposisi. Ini merupakan kondisi-yang ada di eksperimen, survai dan strategi-strategi penelitian sejenis lainnya – di mana suatu topik menunjuk ke bi-dang “eksplorasi” (Robert K. Yin, 2003 : 30).

### **Batasan Penelitian**

Untuk mencegah agar pembahasan dalam penelitian ini tidak meluas dan lebih fokus pada permasalahan yang dibahas, maka batasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Laboratorium Mawar yang berdiri sejak 1987
2. Yang diteliti dalam perusahaan adalah gaya kepemimpinan owner yang juga menjabat sebagai direktur utama
3. Selain direktur utama, semua jajaran direksi juga akan diteliti gaya kepemimpinannya.

### **Unit Analisis Data**

Unit analisis data secara fundamental berkaitan dengan masalah penentuan apa yang dimaksud dengan “kasus” dalam penelitian yang bersangkutan – suatu problema yang telah mengganggu banyak peneliti di awal studi kasusnya (Robert K. Yin, 2003 : 30). Definisi unit analisis (dan karenanya juga kasus) hendaknya dikaitkan dengan cara penentuan pertanyaan-pertanyaan awal penelitian.

Dalam penelitian ini, unit analisisnya adalah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan di Laboratorium Mawar.

### **Instrumen Penelitian**

Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik yang disebut instrumen penelitian. Jadi instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena-fenomena alam maupun sosial yang diamati, secara spesifik fenomena disebut variabel. Adapun instrumen penelitian dalam paper ini adalah instrumen untuk melihat kepuasan kerja dan komitmen karyawan di Laboratorium Mawar dengan gaya kepemimpinan owner yang sekaligus menjabat sebagai direktur utama.

### **Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas konstruk

dimana peneliti harus menetapkan ukuran operasional yang benar untuk konsep-konsep yang akan diteliti (Robert K. Yin, 2003: 38). Sedangkan dalam uji reliabilitas, peneliti harus menunjukkan bahwa pelaksanaan penelitian dapat diinterpretasikan dengan hasil yang sama (Robert K. Yin, 2003 : 38).

Dalam validitas konstruk dan reliabilitas penelitian studi kasus ini terdapat tiga prinsip yang relevan, yaitu:

#### 1. Menggunakan multi sumber bukti

Dalam penelitian ini terdapat empat sumber bukti, yaitu dokumentasi, rekaman arsip, wawancara dan observasi langsung. Hal ini dikarenakan untuk mengetahui gaya kepemimpinan owner dalam memberikan beberapa kebijakan-kebijakan sehingga karyawan di Laboratoriu merasa mempunyai loyalitas yang tinggi dan kepuasan kerja yang tinggi. Sehingga dalam mendukung proses penelitian ada beberapa sumber yang dipergunakan, yaitu:

##### a. Dokumentasi

Informasi dokumenter tentunya relevan untuk setiap topik studi kasus. Tipe informasi ini bisa menggunakan berbagai bentuk dan hendaknya menjadi obyek rencana-rencana pengumpulan data yang eksplisit (Robert K. Yin, 2003 : 103). Adapun dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Surat yang diajukan oleh peneliti kepada Laboratorium Mawar
- Proposal karya ilmiah peneliti
- *Company profile* Laboratorium Mawar.

##### b. Rekaman arsip

Rekaman arsip yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Surat Keputusan Direksi yang di dalamnya menjelaskan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan karyawan
- Notulen rapat direksi bersama manajer dan karyawan.

##### c. Wawancara

Dalam penelitian ini tipe wawancara yang digunakan adalah *open-ended*, di mana peneliti dapat bertanya kepada responden kunci tentang fakta-fakta suatu peristiwa

disamping opini mereka mengenai peristiwa yang ada. Pada beberapa situasi, peneliti bahkan bisa meminta responden untuk mengetengahkan pendapatnya sendiri terhadap peristiwa tertentu (Robert K. Yin, 2003 : 109).

Dalam penelitian ini, yang wajib diwawancarai adalah owner sekaligus direktur utama yang mempunyai kewenangan atas semua proses manajemen di Laboratorium Mawar. Selain itu direktur lainnya, sekretaris direksi yang turut membantu owner untuk menentukan kebijakan yang tepat bagi seluruh karyawan. Manajer dan seluruh karyawan juga perlu diwawancara karena merekalah yang merasakan langsung bagaimana implementasi kebijakan itu dilaksanakan.

#### d. Observasi langsung

Dalam penelitian ini diperlukan juga observasi langsung ke Laboratorium Mawar untuk mendukung dokumen ataupun arsip yang telah diperoleh peneliti. Adapun observasi langsung akan dilaksanakan di Laboratorium Mawar cabang Jemur Andayani no. 67 Surabaya karena setiap harinya para direktur selalu melaksanakan kegiatan operasional disana. Selain itu peneliti adalah salah satu tim manajemen dalam perusahaan ini.

#### 2. Menciptakan data dasar studi kasus

Peneliti mengorganisasikan dan mendokumentasikan data yang terkumpul menjadi tiga, yaitu:

- a. Surat Keputusan (SK) Direksi.
- b. Hasil dan rekaman wawancara dari level direksi sampai dengan karyawan.
- c. Hasil penelitian berupa karya ilmiah.

#### 3. Memelihara rangkaian bukti

Untuk meminimalisasikan kehilangan bukti baik berupa dokumen data, rekaman arsip dan hasil wawancara, maka sejak awal penelitian semua dokumen data berupa hard copy yang telah diperoleh diletakkan di map. Sedangkan untuk dokumen data berupa soft copy disimpan di *notebook* dan flashdisk dengan format docx (Microsoft office 2007) dan rich text format (Microsoft office 2003) agar tidak terdeteksi oleh virus.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengembangan deskripsi kasus yang dalam prosesnya mengembangkan suatu kerangka kerja deskriptif untuk mengorganisasikan studi kasus. Strategi ini kurang disukai ketimbang penggunaan proposisi tetapi bisa menjadi alternatif bilamana proposisi teoritis tidak ada (Robert K. Yin, 2003 : 137). Pendekatan deskriptif digunakan untuk mengidentifikasi: (a) tipe peristiwa yang dapat dikuantifikasi dan (b) keseluruhan pola kompleksitas yang akhirnya dipergunakan di dalam pengertian kausal untuk menjelaskan mengapa suatu implementasi telah gagal. Adapun tahapan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengumpulan data

Dikarenakan peneliti adalah salah satu tim manajemen dari Laboratorium Mawar, maka pengumpulan data bisa dilakukan kapan saja selama tidak mengganggu waktu kerja. Tepatnya pengumpulan data sudah dilakukan selama bulan Mei 2011.

#### 2. Penyeleksian data

Setelah diperoleh semua data, maka peneliti akan memilih atau menyeleksi lagi data-data apa saja yang bisa dijadikan acuan dalam penelitian ini. Seperti SK Direksi, tidak semua akan diambil untuk dijadikan acuan tetapi hanya SK Direksi yang menyangkut kebijakan yang diberikan kepada karyawan

#### 3. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan harus disesuaikan dengan keseluruhan hasil dari proses pengumpulan data dan penyeleksian data. Kemudian seluruh temuan penelitian dideskripsikan dan disimpulkan sehingga diperoleh penjelasan tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan di Laboratorium Mawar.

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Laboratorium Mawar berdiri pada tahun 1987 dan secara bertahap membuka banyak cabang di berbagai kota di Indonesia. Visi yang dimiliki oleh Laboratorium Mawar adalah memberikan kualitas diagnosis dan

pelayanan terbaik untuk pelanggannya dan untuk mencapai visi tersebut, misinya adalah membangun Laboratorium Mawar yang dilengkapi dengan piranti berteknologi tinggi yang juga didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Untuk mendukung keunggulan bisnisnya, Laboratorium Mawar merekrut para manajer hingga karyawan sesuai dengan *skills* yang dibutuhkan. Para direktur pun turut terjun langsung dalam memberi timbal balik atas apa yang telah diberikan para karyawan kepada perusahaan. Dalam hal ini owner juga menjabat sebagai direktur utama perusahaan.

Dari hasil wawancara dan observasi langsung, peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan owner sekaligus direktur utama Laboratorium Mawar adalah tegas, mau mendengar seluruh saran ataupun kritik dari karyawannya, komunikatif dan disiplin. Hal ini bisa terlihat saat beliau akan membuat sebuah kebijakan baru yang menyangkut karyawan maka beliau selalu melibatkan seluruh karyawan dari seluruh jajaran untuk bersama-sama memikirkan sesuatu yang terbaik untuk karyawan. Saat pengambilan keputusan dimana banyak sekali alternatif, maka beliau dengan tegas akan memilih yang terbaik bagi karyawannya. Untuk masalah kedisiplinan, seringkali beliau memberi contoh langsung kepada karyawan seperti saat harus mematikan lampu setelah keluar dari kamar mandi ataupun berada di kantor sebelum jam masuk kerja dimulai pada pukul 07.00. Namun owner kadangkala ada sikap semaunya sendiri dalam menginginkan sesuatu ataupun pengambilan keputusan dan tentunya karyawannya pun mau tidak mau harus menerima.

### Kepuasan Kerja

Dari segi *maintenance factors* ada beberapa hal yang diimplementasikan pada Laboratorium Mawar, yaitu :

Dari segi gaji atau upah, di Laboratorium Mawar ini menyesuaikan UMR (Upah Minimum Regional) untuk gaji pokok dan adanya tunjangan-tunjangan yang men-

dukung kesejahteraan karyawan seperti tunjangan kehadiran, tunjangan makan, tunjangan kendaraan dan lembur. Selain itu penentuan gaji awal berdasarkan lulusan karyawan, sehingga karyawan yang lulusan S1 pasti berbeda gajinya dengan lulusan D3 karena adanya pembagian golongan karyawan.

Dari segi kondisi kerja di kantor, karyawan tidak pernah diberi tekanan ataupun deadline yang membuat stress. Misalnya saja saat akan ada Medical Check Up (MCU) dari perusahaan pada tgl. 12 Mei 2011 maka pihak pemasaran akan memberi berita acara seminggu sebelumnya sehingga karyawan dari divisi pelayanan ataupun gudang bisa menyiapkan barang-barang yang dibutuhkan.

Kebijaksanaan dan Administrasi perusahaan telah dituangkan dalam Surat Keputusan Direksi. Seperti denda keterlambatan, bonus akhir tahun, THR, penerimaan ASKES, JAMSOSTEK dan tunjangan pensiunan bagi karyawan.

Masalah hubungan antar pribadi, selama ini kekeluargaan di Laboratorium Mawar sangatlah baik karena adanya keterkaitan yang sangat erat antar divisi dan antar cabang dalam hal pekerjaan. Selain itu sering adanya out bond atau rekreasi bersama sehingga kekeluargaan bisa terjalin dengan baik.

Dikarenakan kekeluargaan yang cukup baik sehingga kualitas supervisi kurang seberapa maksimal karena adanya sungkan atau tidak enak hati apabila menegur terlalu keras. Apalagi kebanyakan karyawan yang ada di dalam Laboratorium Mawar adalah saudara dari owner. Tetapi apabila memang saat supervisi ditemukan kejanggalan, pihak manajemen harus tetap tegas dalam mengambil keputusan.

Sedangkan dari segi *motivation factors* ada beberapa hal yang diimplementasikan pada Laboratorium Mawar, yaitu :

Prestasi individu sangatlah diperlukan dalam Laboratorium Mawar, setiap individu yang bisa menunjukkan prestasi yang baik maka akan diperhitungkan untuk bisa berada

di tim manajemen ataupun kenaikan gaji. Tetapi perlu diperhatikan pula masa kerja karyawan, jarang ditemuakn karyawan yang baru 6 bulan bekerja akan langsung menduduki posisi manajer. Tapi ada pula reward bagi karyawan yang telah mengabdikan di atas 5 tahun. Adapun reward yang bisa diperoleh, apabila bekerja di atas 5 tahun bisa dibantu dalam cicilan kendaraan, di atas 10 tahun akan dinaikkan haji, apabila non muslim maka agak diganti dengan perjalanan rohani sesuai agama yang bersangkutan, dan masih banyak lagi.

Pengakuan status karyawan sangatlah menjadi pendukung individu dalam bekerja dengan percaya diri. Di laboratorium sendiri, proses untuk menjadi karyawan tetap sesuai SK Direksi membutuhkan proses training yang panjang.

Tanggung jawab merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan karena dari hal inilah, manajer bisa menilai dan tentunya hal ini akan direkomendasikan ke para direktur.

Pengembangan potensi individu di Laboratorium Mawar ini bisa dilakukan bagi karyawan yang masih baru, sedangkan untuk karyawan yang sudah bekerja di atas 10 tahun maka yang terjadi adalah pekerjaan yang sama setiap harinya sehingga akan menimbulkan kebosanan.

Setelah kepuasan kerja terpenuhi, maka yang terjadi adalah kinerja karyawan pasti akan stabil ataupun meningkat karena karyawan sudah merasa mendapatkan semua haknya setelah kewajiabn telah dilakukan.

### **Komitmen Karyawan**

Setelah karyawan diberi apa yang menjadi haknya, maka para direksi Laboratorium juga menginginkan komitmen dari para karyawannya. Untuk itu tiap karyawan baru selalu harus mendatangi surat perjanjian terlebih dahulu dengan manajer SDM dimana akan dikenai denda apabila dalam waktu kurang dari 1 tahun mengundurkan diri dengan alasan apapun. Itu hanya untuk karyawan baru, karena dari tim manajemen pun juga belum bisa memastikan apakah



karyawan baru itu memiliki loyalitas yang tinggi atau tidak.

Tapi dari hasil observasi dan wawancara, banyak karyawan yang memang sudah sangat nyaman untuk bekerja di Laboratorium Mawar. Terbukti dengan adanya karyawan yang sudah bekerja selama 10 tahun lebih sebanyak 60%, dihitung berdasarkan seluruh karyawan di Indonesia. Melihat komitmen karyawan yang cukup bagus, tentunya hal ini akan mempengaruhi kinerja dimana akan stabil ataupun meningkat karena tingkat loyalitas yang cukup tinggi.

### **SIMPULAN, IMPLIKASI, SARAN DAN KETERBATASAN**

Gaya kepemimpinan direktur utama yang sekaligus owner sangat mempengaruhi kepuasan karyawan dan komitmen di Laboratorium Mawar karena seluruh kebijakan selalu ditentukan berdasarkan kebijakan beliau. Ditambah lagi kebijakan-kebijakan tersebut dituangkan secara jelas dalam Surat Keputusan (SK). Owner berusaha memberi pengaruh kepada karyawan bahwa perusahaan dimana mereka bekerja adalah rumah kedua. Selain itu didukung dengan hak-hak karyawan yang selalu dipenuhi sehingga kesejahteraan terjamin. Namun masih ada permasalahan dimana supervisi yang kurang tegas karena sebagian besar karyawan adalah keluarga dan tentunya proses untuk berkembang bagi karyawan yang sudah cukup lama mengabdikan diri kurang. Selain itu kadangkala sikap semaunya sendiri oleh owner juga akan membuat karyawan akan merasa sedikit dirugikan tetapi tidak bisa berbuat apapun karena tidak adanya kewenangan dalam menetapkan kebijakan. Walaupun ada positif dan negatif, namun owner mampu memberi pengaruh kepada seluruh karyawan sehingga kepuasan kerja dan komitmen pun terjadi dengan baik. Hal ini juga dibuktikan dengan banyaknya karyawan yang sudah mengadakan diri lebih dari 10 tahun. Sehingga kepuasan kerja dan komitmen karyawan di Laboratorium Mawar cukup bagus dan hal ini berpengaruh pada

kinerjanya yang selalu stabil dan kadangkala terdapat peningkatan.

Dihat dari 4 perspektif *balanced scorecard* yang terdiri dari *financial*, *customer*, *internal business process* dan *learning and growth* bisa dilihat bahwa Laboratorium Mawar pasti mendahulukan perspektif financial terlebih dahulu. Hal ini dikarenakan perusahaan adalah organisasi profit dimana bertujuan untuk memperoleh laba. Setelah itu dilanjutkan dengan perspektif customer, internal business dan terakhir adalah learning and growth. Untuk mendukung agar perspektif financial dan customer tercapai maka owner mulai membentuk gaya dalam kepemimpinannya dimana beliau lebih ke arah komunikatif dan tegas. Dengan gaya kepemimpinan yang sudah tercipta, maka owner pun berusaha mempengaruhi karyawannya agar tingkat kepuasan kerja dan komitmen tidak rendah. Karena apabila karyawan merasa “diorangkan” oleh owner, maka dalam melayani customer akan semakin baik dan tentunya omzet yang dihasilkan pun akan semakin meningkat.

### **DAFTAR RUJUKAN**

- Garg, Rajendra K, 2005, Benchmarking Culture and Performance in Chinese Performance, [www.proquest.com](http://www.proquest.com), 12 Mei 2011 pukul 21.00 WIB.
- Kaplan, Robert S, 2009, Lead and Manage, [www.proquest.com](http://www.proquest.com), 12 Mei 2011 pukul 21.10 WIB
- Kaplan, Robert S, David P. Norton, 1996, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, United States of America.
- McNeese-Smith, Dona, 1996, “Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment”, *Hospital and Health Services Administration*, Vol. 41, No. 2, pp. 160-175.
- Muna, Farid A, Ned Mansour, 2007, Balancing Work and Personal Life : The Leader as Acrobat, [www.proquest.com](http://www.proquest.com). 12 Mei 2011

pukul 21.00 WIB.  
Thoha, M, 2001, Kepemimpinan dalam  
Manajemen, Suatu Pendekatan  
Perilaku, Rajawali Press, Jakarta.  
Yin, Robert K, 2003, Studi Kasus, Jakarta,  
Raja Grafindo Persada.